

## **PÁGINA DE TÍTULO**

**TÍTULO:** Las tácticas de influencia como factor decisor en la selección de un medio de comunicación en las organizaciones

**TIPO:** Ponencia

**PERSONA CONTACTO:** Vicenc Fernandez

**AUTORES:**

Vicenc Fernandez; Mihaela Enache; Pep Simo; Jose M. Sallan

**SEÑAS:**

- **Vicenc Fernandez.**  
Universidad: Universitat Politècnica de Catalunya.  
Dirección: Colom 11, TR6, 08222, Terrassa (Spain),  
Teléfono: (+34) 93 739 86 90,  
Dirección electrónica: [vicenc.fernandez@upc.edu](mailto:vicenc.fernandez@upc.edu)
- **Mihaela Enache.**  
Universidad: Universitat Politècnica de Catalunya.  
Dirección: Colom 11, TR6, 08222, Terrassa (Spain),  
Teléfono: (+34) 93 739 86 90,  
Dirección electrónica: [mihaela.enache@upc.edu](mailto:mihaela.enache@upc.edu)
- **Pep Simo.**  
Universidad: Universitat Politècnica de Catalunya.  
Dirección: Colom 11, TR6, 08222, Terrassa (Spain),  
Teléfono: (+34) 93 739 86 90,  
Dirección electrónica: [pep.simo@upc.edu](mailto:pep.simo@upc.edu)
- **Jose M. Sallan.**  
Universidad: Universitat Politècnica de Catalunya.  
Dirección: Colom 11, TR6, 08222, Terrassa (Spain),  
Teléfono: (+34) 93 739 86 90,  
Dirección electrónica: [jose.maria.sallan@upc.edu](mailto:jose.maria.sallan@upc.edu)

# **LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA COMO FACTOR DECISOR EN LA SELECCIÓN DE UN MEDIO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**Vicenc FERNANDEZ**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(España)

**Mihaela ENACHE**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(España)

**Pep SIMO**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(España)

**Jose M Sallan**

Universitat Politècnica de Catalunya  
(España)

## **INTRODUCCIÓN**

La capacidad de influir sobre los comportamientos de subordinados, compañeros y supervisores es uno de los determinantes más importantes en la consecución de beneficios personales y de objetivos organizacionales (Yukl, 1989) por parte de los directivos. Dentro de esta área, destacan las tácticas de influencia “uno a uno” que se definen como el conjunto de estrategias que los individuos utilizan para influir en las creencias y comportamientos de otras personas.

El estudio sobre estas estrategias de influencia se han centrado en la identificación y clasificación de tácticas de influencia “uno a uno” y en su frecuencia de uso en función de sus objetivos (Erez, Rim y Keider, 1986; Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe, 1990; Yukl, Chavez y Seifert, 2005). Sin embargo, los investigadores han prestado poca atención al rol de los medios de comunicación a través de los cuales se intenta influir a otros individuos (Barry y Fulmer, 2004). La investigación de Barry y Bateman (1992), y posteriormente de Barry y Fulmer (2004), sugiere que la selección del medio de comunicación está fuertemente relacionado con la intencionalidad de la comunicación.

Esta investigación tiene dos objetivos: (a) comprobar empíricamente que la elección del medio de comunicación por parte de los trabajadores de una organización es función de las estrategias de influencia seleccionadas, y (b) presentar un conjunto de proposiciones sobre las causas por las que se realizan estas elecciones. Para alcanzar el primer objetivo se ha desarrollado un estudio empírica basado en cuestionarios a varios trabajadores para obtener información sobre la frecuencia de uso de cada una de las tácticas de influencia “uno a uno” según el medio de comunicación utilizado. Este estudio extiende los

resultados obtenidos de las investigaciones realizadas por Barry y Bateman (1992) y Barry y Fulmer (2004). A partir de los resultados obtenidos y de revisar la literatura existente sobre las teorías de selección de medios de comunicación, se desarrolla un conjunto de proposiciones sobre los resultados del estudio empírico de esta investigación. Así mismo, se plantea cómo desarrollar un estudio capaz de testear estas proposiciones.

## **MARCO TEÓRICO**

Las investigaciones sobre las influencias sociales han sido analizadas a dos niveles: micro y macro. A nivel micro, los investigadores han estudiado cómo las personas gestionan las opiniones y las actividades de otros con el propósito de alcanzar ciertos objetivos individuales y organizacionales (e.g., Mowary, 1980). A nivel macro, los investigadores han estudiado los procesos políticos como mecanismos por los que las empresas resuelven conflictos entre los intereses de los competidores (e.g., Salancik y Pfeffer, 1977). En esta investigación, nos centraremos en el contexto micro de las influencias sociales, más concretamente en la influencias sociales “uno a uno” que se definen como “the process through which an individual (agent) deliberately selects y presents verbal y/or symbolic actions directed at another individual (objetivo) with expectation that those actions will bring about a desired change in the cognitions y/or behaviors of the objetivo that would not have otherwise occurred” (Barry y Watson, 1996, p. 272)

## **TÁCTICAS DE INFLUENCIA SOCIAL**

La literatura existente sobre el tema refleja una gran cantidad de marcos de trabajo y modelos que teorizan los procesos de influencia social. La mayoría de estos modelos enfatizan el estudio del agente (Kipnis, 1976), mientras que otros los hacen sobre el objetivo (Cobb, 1984) o sobre ambos (Dillard, 1990). Esta investigación sigue los marcos teóricos del trabajo de Kipnis (1974, 1976) y de Schein (1977) centrados en el agente del proceso. Cada uno de estos modelos proponen diversos antecedentes, características y procesos que conducen los mecanismos de influencia social. El objetivo de este proceso (Dillard, 1990; Schein, 1977), las normas sociales existentes en la organización (Kipnis, 1974) o el aprendizaje previo del agente (Marwell y Schmitt, 1967) son ejemplos de antecedentes estudiados en el proceso de influencia social.

Los estudios orientados a la identificación y la clasificación de tácticas de influencia se han desarrollado a través de dos líneas de investigación muy separadas. En la primera de ellas, los investigadores han desarrollado estudios a través de metodologías deductivas en donde las taxonomías eran resultado de aproximaciones teóricas (Hirokawa y

Miyahara, 1986; Tedeschi, Schlenker y Lindskold, 1972). Por el otro lado, los investigadores situados en la segunda línea de investigación han utilizado metodologías inductivas en donde las estrategias seguidas se centran en estudios empíricos, es decir, en situaciones reales.

En el contexto organizacional se han desarrollado una gran cantidad de taxonomías de influencias sociales. La selección y la evaluación de las tácticas de influencia difieren sustancialmente unas de otras, así como los criterios utilizados para su evaluación (Yukl y Tracey, 1992). Algunos ejemplos son: las estrategias de influencias (Hirokawa y Miyahara, 1986), las tácticas de influencia (Kipnis, Schmidt y Wilkerson, 1980), los métodos de influencia (Mowday, 1978; Porter, Allen y Angle, 1981), la formas de influencia (Vecchio y Sussmann, 1989) y las tácticas de influencia (Yukl y Falbe, 1990). Así mismo, dichas taxonomías se diferencian en la forma de clasificar las tácticas de influencia. En función de la investigación, las taxonomías se clasifican en comportamientos, categorías o dimensiones.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA “UNO A UNO”**

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) propusieron una clasificación formada por catorce tácticas de influencia que inmediatamente después redujeron a ocho tácticas de influencia (“Ingratiation”, “Rationality”, “Assertiveness”, “Sanctions”, “Exchange”, “Upward appeal”, “Blocking”, y “Coalitions”). De los resultados de este estudio, los investigadores construyeron los Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS), un cuestionario para evaluar estas ocho tácticas de influencia. Posteriormente, Kipnis y Schmidt (1985) sugirieron que estas tácticas de influencia podían ser agrupadas en tres grandes categorías: tácticas duras, tácticas suaves, y “rational persuasion”.

Yukl y Falbe (1990) replicaron la investigación de Kipnis et al. (1980) para extender las tácticas existentes de influencia. Con estos objetivos, los investigadores desarrollaron un primer estudio a partir del auto-cuestionario de influencia de los agentes y cuyos resultados conllevaron (a) a la eliminación de dos de las anteriores tácticas (“sanctions” y “blocking”) debido a problemas conceptuales y de su uso poco frecuente, y (b) a la identificaron de dos nuevas tácticas de influencia, llamados “inspirational appeals” y “consultation”. La segunda parte de la investigación obtuvo los datos de los objetivo más que de los agentes y sólo replicó parcialmente los resultados de la investigación de Kipnis et al. (1980). Los resultados de la investigación se utilizaron para desarrollar el Influence Behavior Questionnaire (IBQ) de ocho escalas.

Falbe y Yukl (1992) y Yukl y Tracey (1992) refinaron e introdujeron una nueva táctica proactiva de influencia, llamada “personal

appeal". Como resultado de la investigación de Schriesheim y Hinkin (1990) y de Yukl, Lepsinger, y Lucia (1991), surgió una versión mejorada del Influence Behavior Questionnaire (IBQ). Posteriormente, Yukl, Chavez y Seifert (2005) evaluaron la validez del constructo "collaboration" y "apprising" como tácticas de influencia proactivas a partir de un estudio de campo y un experimento de laboratorio. Los resultados obtenidos del análisis confirmatorio indicaron que "collaboration" y "apprising" eran estrategias distintas de las otras nueve del anterior IBQ. Aunque existen varias similitudes entre las tácticas de colaboración e intercambio, la investigación muestra varias diferencias significativas en sus antecedentes y consecuencias. Lo mismo ocurre entre las tácticas de "rational persuasion" y "apprising", en donde se observan diferencias en sus procesos mediadores.

**TABLA 1**  
**Definiciones originales de las tácticas de influencia propuestas por**  
**Yukl y Tracey (1992) y Yukl, Chavez y Seifert (2005)**

| <b>Escalas</b>                 | <b>Definición</b>   |
|--------------------------------|---|
| Pressure Tactics               | The person uses demys, threats, or intimidation to convince you to comply with a request or to support a proposal   |
| Legitimizing or Upward Appeals | The person seeks to establish the legimimacy of requet by claiming the authority or right to make it or verifying that it is consistent with organizational, policies, rules, practices, or traditions.   |
| Exchange tactics               | The person makes an explicit or implicit promise that you will receive rewards or tangible benefits if you comply with a request or support a proposal, or reminds you of a prior favor to be reciprocated.   |
| Collaboration tactes           | The person offers to make it easier or less costly for you to carry out the request. Collaboration includes offering to provide relevant resources, offering to provide assistance in carrying out a requested task, y offering to help circumvent obstacles. |
| Coalition tactics              | The person seeks the aid of others to persuade you to do something or uses the support of others as an argument for you to agree also   |
| Ingratiating tactics           | The person seeks to get you in a good mood or to think favorable of him or her before asking  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | you to do something  |
| Rational persuasion   | The person uses logical arguments y factual evidence to persuade you that a proposal or request is viable y likely to result in the attainment of task objectives  |
| Apprising tactics     | The person explains why a request or proposal is likely to benefit you as an individual. Possible benefits include a larger pay increase, faster career advancement, y opportunities to learn new skills           |
| Inspirational appeals | The person makes a request or proposal that arouses enthusiasm by appealing to your values, ideals, y aspirations or by increasing your confidence that you can do it.   |
| Consultation tactics  | The person seeks your participation in planning a strategy, activity, or change for which support y assistance are desired, or the person is willing to modify a proposal to deal with your concerns y suggestions |
| Personal appeal       | The person appeals to your feelings of loyalty y friendship toward him or her before asking you to do something.   |

## **MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA**

Tal y como se ha comentado, existen una gran cantidad de investigaciones sobre las tácticas de influencia “uno a uno” en las organizaciones. Sin embargo, los investigadores han prestado poca atención al rol de los medios de comunicación a través de los cuales se intenta influir a otros individuos. Por ejemplo, Bordia (1997) comentó que pocas investigaciones se han desarrollado sobre los efectos de la comunicación a través de los ordenadores (CMC) en las influencias interpersonales y la gestión. Más recientemente, Barry y Fulmer (2004) añaden que la comunidad científica tampoco conoce demasiado sobre los efectos del resto de medios de comunicación en estas influencias interpersonales.

Entre las investigaciones que han sugerido relaciones entre la selección del medio de comunicación y las tácticas de influencia destaca la de Barry y Bateman (1992) en donde se propone que las tácticas de influencia y los medios de comunicación son predictores del éxito percibido de una comunicación en función de la combinación elegida. Por su parte, Barry y Fulmer (2004) sugieren que las personas adaptan los

medios de comunicación disponibles a cada una de las tácticas de influencia “uno a uno”. En un contexto organizacional, Barry y Bateman (1992) y Barry y Fulmer (2004) expresan que la elección de un medio de comunicación puede depender de la estrategia seguida por el supervisor para influir en el comportamiento de su trabajador. Aunque esta relación se ha propuesto como parte de las conclusiones en varias investigaciones sobre tácticas de influencia, no queda constancia de que se haya realizado ninguna investigación empírica que lo confirme. De este modo, este objetivo es presentado en la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 1. La elección de un medio de comunicación para conseguir que un subordinado realice una tarea depende de la táctica de influencia “uno a uno” seleccionada.*

Nosotros conducimos un estudio empírico que intenta averiguar si la elección del medio de comunicación depende de las estrategias de influencia “uno a uno”, tal y como sugieren Barry y Bateman (1992) y Barry y Fulmer (2004). Este estudio sigue las pautas establecidas por las investigaciones de Yukl y Falbe (1990), Yukl y Tracey (1992), y Falbe y Yukl (1992).

## **MÉTODO**

### **MUESTRA**

Los datos de este estudio fueron recogidos de 92 informantes, 29'35% de mujeres y 70'65% de hombres. Los encuestados eran anónimos, y la edad media fue de 27'83 años. Todos los encuestados que se ofrecieron para participar en este estudio eran estudiantes de cursos de gestión que estaban trabajando en ese momento. Pedimos que respondieron sobre su experiencia laboral actual. La recogida de los datos se realizó a través de cuestionarios físicos. A los encuestados se les aseguró de que sus respuestas individuales serían confidenciales y que sólo un compuesto de síntesis sobre la base de sus respuestas se utilizaría. De las encuestas recogidas, se eliminaron todas aquellas en donde las situaciones estudiadas no eran aplicables.

### **MEDIDAS**

Para evaluar las tácticas de influencia, se ha desarrollado un cuestionario para los objetivos basado en la versión de 1992 de la Influence Behavior Questionnaire (IBQ) desarrollado por Yukl y Tracey (1992) y Falbe y Yukl (1992) y con las aportaciones posteriores de Yukl, Chavez y Seifert (2005) en donde se introdujeron las tácticas de

influencia: “apprising” y “collaboration tactics”. Este cuestionario evaluó la frecuencia de uso de las tácticas de influencia de la tabla 1 a través de cuatro medios de comunicación (en persona, teléfono, e-mail, carta).

Para asegurar una mejor adaptación de las escalas al objeto de investigación, así como una correcta traducción de los ítems no modificados, inicialmente se realizaron y mejoraron los cuestionarios mediante la realización de tres entrevistas cognitivas. Las entrevistas cognitivas son una técnica que permite obtener un análisis minucioso de los ítems de los cuestionarios (Desimone & Le Floch, 2004), testeó la validez a través de las respuestas verbales de los entrevistados (Blair & Presser, 1993; Conrad & Blair, 1996). Tiene sus orígenes en la teoría cognitiva (Ericsson & Simon, 1980) y es muy efectiva para resolver los problemas comunes en las encuestas (Biemer, Groves, Lyberg, Mathiowetz, & Sudman, 1991), entre ellos permite revelar los motivos de sus respuestas, de manera que el investigador puede interpretar que partes de la encuesta y que ítems quedan fuera del alcance teórico de los constructos que pretenden evaluar. En esta investigación se utilizó el careo verbal, dado que el objetivo era refinar de forma significativa el cuestionario (Knafl et al., 2007). De este modo, los participantes fueron interrogados sobre su interpretación de los ítems animándoles a identificar ambigüedades y las cuestiones que consideraban oportunas en relación al objetivo de medida. Finalmente, para cada combinación de tácticas de influencia y medios de comunicación se preguntaba con qué frecuencia sus supervisores utilizan esta combinación.

## RESULTADOS

Las diferencias en la selección del medio de comunicación en función de las tácticas de influencia son evaluadas a través de un análisis de varianza con medidas repetidas (ANOVA-RM), debido a que cada informante era preguntado por la frecuencia de uso de cada combinación posible. Las medias y las desviaciones estándar para las tácticas de influencia y los medios de comunicación se muestran en la tabla 2, así como los resultados del análisis de varianza. Para cada táctica de influencia, la tabla 2 muestra los resultados del test de Wilks's lambda.

**TABLA 2**  
**Frecuencia media y desviación estándar de las tácticas de influencia**  
**“uno a uno” para cada medio de comunicación, y Resultados del**  
**análisis de varianza**

| <b>Táctica de</b> | <b>Factor: Medio de Comunicación</b> | <b>F-test</b> |
|-------------------|--------------------------------------|---------------|
|-------------------|--------------------------------------|---------------|



| <b>influencia</b>                     | <b>En<br/>persona</b> | <b>Teléfono</b> | <b>Email</b>   | <b>Carta</b>   |              |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| Pressure Tactics (N=73)               | 3,27<br>(1,29)        | 2,19<br>(1,17)  | 2,51<br>(1,24) | 1,23<br>(0,76) | 54,06*       |
| Legitimizing or Upward Appeals (N=74) | 3,49<br>(1,14)        | 1,88<br>(1,02)  | 2,41<br>(1,41) | 1,24<br>(0,70) | 88,83*       |
| Exchange tactics (N=54)               | 3,15<br>(1,17)        | 2,17<br>(1,21)  | 2,07<br>(0,99) | 1,11<br>(0,37) | 50,45*       |
| Collaboration tactics (N=48)          | 3,08<br>(1,11)        | 2,04<br>(1,18)  | 2,08<br>(1,18) | 1,21<br>(0,65) | 34,97*       |
| Coalition tactics (N=78)              | 3,24<br>(1,18)        | 1,95<br>(1,17)  | 2,05<br>(1,20) | 1,15<br>(0,51) | 81,51*       |
| Ingratiating tactics (N=84)           | 4,12<br>(0,87)        | 2,67<br>(1,31)  | 2,68<br>(1,31) | 1,23<br>(0,57) | 242,35*      |
| Rational persuasion (N=76)            | 3,59<br>(1,07)        | 2,58<br>(1,71)  | 2,41<br>(1,31) | 1,22<br>(0,62) | 120,47*      |
| Apprising tactics (N=81)              | 3,91<br>(0,95)        | 2,56<br>(1,42)  | 2,90<br>(1,46) | 1,17<br>(0,44) | 197,01*      |
| Inspirational appeals (N=55)          | 3,31<br>(1,10)        | 2,31<br>(1,36)  | 1,87<br>(1,06) | 1,15<br>(0,59) | 53,46*       |
| Consultation tactics (N=76)           | 3,53<br>(1,08)        | 2,29<br>(1,26)  | 2,36<br>(1,25) | 1,12<br>(0,40) | 112,657<br>* |
| Personal appeal (N=52)                | 3,35<br>(1,17)        | 1,75<br>(1,06)  | 1,60<br>(1,00) | 1,12<br>(0,67) | 55,51*       |

\*  $p < 0.001$

Los resultados de la tabla 2 muestran que existe una relación

entre la selección del medio de comunicación y las tácticas de influencia “uno a uno”. Más concretamente, el test de Wilks's lambda sugiere que existe una relación entre el medio de comunicación y cada uno de las estrategias de influencia por separado. También observamos que los supervisores utilizan más la comunicación en persona en sus estrategias de influencia en comparación al resto de medios, a partir de las medias globales sobre la frecuencia de uso de las tácticas para cada medio de comunicación. En el otro extremo, el medio escrito es el menos utilizado por los directivos en el intento de aplicar tácticas de influencia. Sin embargo, se observa que las preferencias del medio de comunicación entre el teléfono y el email depende de la táctica utilizada. En las tácticas “exchange”, “rational”, y “inspirational appeals”, los directivos prefieren seleccionar el teléfono como medio de comunicación. Sin embargo, para el resto de tácticas, los directivos prefieren escoger el email como medio de comunicación.

Un resultado complementario de la investigación refleja qué tácticas son más utilizadas por diversos medios. Según los resultados, y a partir de la muestra calculada para cada influencia, las tácticas más utilizadas en diversos medios son el “ingratiating” (N=84), el “apprising” (N=81), el “coalition” (N=78), el “consultatin” (N=76), el “rational” (N=76), el “legitimizing” (N=74), el “pressure” (N=73), el “inspirational appeals” (N=55), el “exchange” (N=54), el “personal” (N=52), y el “collaboration” (N=48) respectivamente.

Los resultados muestran una relación entre las tácticas que más utilizan diversos medios de comunicación y las tácticas de influencia que más se utilizan en cada medio. En la comunicación en persona, cinco de las tácticas de influencia “uno a uno” que más se utilizan (en orden: ingratiating tactics, apprising tactics, rational tactics, consultatin tactics y legitimizing tactics) están entre las seis tácticas de influencia “uno a uno” que más se utilizan en diversos medios. Esta relación no se aprecia con la comunicación por teléfono, aunque las tácticas “ingratiating” son la estrategia más utilizada en este media, igual que en persona. Esta relación se percibe, con intensidad menor, en la comunicación por email. En esta situación, cinco de las tácticas de influencia “uno a uno” que más se utilizan (en orden: apprising tactics, ingratiating tactics, pressure tactics, rational tactics y legitimizing tactics) están entre las seis tácticas de influencia “uno a uno” que más se utilizan en diversos medios.

Finalmente, podemos ver que la estrategia que más se utiliza es la “ingratiating”, tanto desde una perspectiva global como desde cada medio de comunicación por separado. Además, en el caso de la comunicación en persona, la diferencia entre esta táctica y el resto es mayor que con el resto de medios. A este hecho, se le añade que la desviación estándar de las respuestas en el caso comentado es la más pequeña entre los medios de comunicación en persona, por teléfono y por email.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

Los resultados del análisis de varianza muestra que la elección de un medio de comunicación depende de la táctica de influencia seleccionada. Además, los resultados sugieren que algunas estrategias de influencia (“ingratiating” y “apprising”) son más sensibles al medio de comunicación utilizado, mientras que otras (“collaboration” y “exchange”) son menos sensibles. Tras confirmar la hipótesis propuesta por Barry y Bateman (1992) y Barry y Fulmer (2004), el siguiente paso lógico consiste en analizar las causas por las que se produce la selección de un medio de comunicación en función de una estrategia de influencia.

Una revisión de la literatura sobre medios de comunicación muestra una gran cantidad de teorías interrelacionadas sobre las causas existentes en la elección de un medio de comunicación: “media richness” (Daft y Lengel, 1984), “social influence” (Schmitz y Fulk, 1991), “media symbolism” (Trevino, Lengel y Daft, 1987), “situational factors” (Short, Williams y Christie, 1976), “critical mass” (Markus, 1987), y “communication genres” (Yates y Orlikowski, 1992). Estas teorías sobre las preferencias en el uso de medios de comunicación se pueden representar a través de un continuo (Vishwanath, 2006): en una punta encontramos las teorías de decisión-racional y por la otra las teorías que enfatizan las influencias sociales.

### **RICHNESS MEDIA THEORY**

La teoría de riqueza de medios propone que los medios de comunicación se caracterizan por el nivel de riqueza de información que son capaces de transmitir, entendiendo por riqueza como la información potencial que puede transmitir un medio. Según esta teoría, los medios de comunicación se clasifican en base a cuatro dimensiones: (a) el nivel de interactividad o capacidad de feedback, (b) el número de canales soportado por el medio (e.g., sonidos, gestos y contactos físicos), (c) la capacidad de transmitir distintos lenguajes (e.g., letras, dibujos y gráficos), y (d) la habilidad de personalizar el mensaje. Como resultado obtenemos que las conversaciones en persona representan el medio de comunicación con mayor riqueza, y los documentos escritos en papel reflejan el medio de comunicación con menor riqueza. Entre ellos se encuentran una diversa y extensa lista de otros medios de comunicación como son la videoconferencia, el teléfono, el voice-mail, el mail, el sms, etc.

La teoría de la riqueza de medios se ha evaluado tradicionalmente a través de las cuatro dimensiones propuestas por Daft y Lengel (1984, 1986). No obstante, D'ambra et al. (1998) evaluaron la riqueza de un medio a partir de dos modelos formados por dos (texto y mediado/oral) y tres dimensiones (texto, físico y oral) a partir de un análisis factorial.

Volviendo al modelo clásico, Ferry et al. (2001) desarrollaron un cuestionario formado por 19 ítems para evaluar las cuatro dimensiones de la riqueza de un medio obteniendo. Tras un análisis factorial, se observó que la dimensión variedad de lenguajes no afectaba a la riqueza del medio. De los resultados obtenidos de las investigaciones sobre la teoría de riqueza de medios se extrae que las variables más significativas e influyentes en la elección de un medio es el nivel de interactividad o capacidad del feedback del medio, y el ancho social (Rice, 1987; Walther, 1995) que refleja el tipo de información que es capaz de transportar (“social”, “relationship” y “symbolic”).

## **SOCIAL INFLUENCE THEORY**

Por su parte, la “social influence theory” se basa en las premisas de la “Social Information Processing Theory” (Salancik y Pfeffer, 1978), la “Social Learning Theory” (Byura, 1986), y la “Symbolic Interactionism” (Mead, 1934). Ésta propone que las percepciones de un medio de comunicación son, en parte, construidas a través de las interacciones de los individuos con los medios y con la estructura social en la que los individuos se ven envueltos (Vishwanath, 2006), por lo que la elección de un medio de comunicación es subjetiva y depende de factores externos al mismo medio (Fulk, 1993; Weick, 1990). Barkhi, Jacob y Pirkul (2004) exponen tres asunciones para entender la “social influence theory”: (a) la propiedades de los medios puede variar en función del usuario y su contexto social; (b) no todas las características de los medios son percibidas de la misma forma por los individuos; y (c) las decisiones sobre un medio son racionalmente retrospectivo y subjetivo. Según varios trabajos, la influencia de los grupos de trabajo formales (Fulk y Boyd, 1991) y la influencia de los compañeros de trabajo y los supervisores (Schmitz y Fulk, 1991) destacan como los factores externos que más afectan a la elección de un medio de comunicación. Así mismo, también se consideran como factores de influencia los procesos de socialización que se producen en áreas funcionales de la organización (Donabedian et al., 1998), las normas de cómo el medio de comunicación debería ser usado en la organización y las definiciones sociales sobre racionalidad dentro de la organización (Fulk y Boyd, 1991).

Tal y como se ha comentado, la mayoría de factores externos que se han estudiado en base a la teoría de la influencia social están relacionados con la influencia directa de otras personas. Por ejemplo, la encuesta realizada a 197 trabajadores por Carlson y Zmud (1999) preguntaba si sus compañeros de trabajo y sus supervisores usaban frecuentemente ese medio o si les habían expresado la utilidad de usar ese medio. Vishwanath (2006) añade el uso y los consejos procedentes de familiares, amigos y líderes como factores de influencia social de un

medio. Al mismo tiempo, también propone que el grado de cooperación entre miembros de un grupo (atracción del grupo) también afecta a la percepción del medio. De forma similar, Kraut, et al. (1998), en su estudio sobre sistemas de telefonía con video, proponen que el uso de un medio por parte de los miembros de un grupo es uno de los factores más importantes de la influencia social. Como resumen, la investigación de Lua, Yaob y Yua (2005) sugiere que la percepción de un medio se debe a cinco factores sociales: (a) el uso del medio por personas con un alto prestigio; (b) la percepción de que la gente que usa ese medio tiene un alto profile; (c) el uso de ese medio es un símbolo de estatus, (d) la gente influyente sugiere que se debe de utilizar ese medio; y (e) la influencia de las amistades y compañeros de trabajo sobre el uso del medio.

## **CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Por último, Lewicki et al. (2003) sugieren que el nivel de supervisión, que refleja el grado de que permite el canal de ser supervisado es otra variable clave en la elección de un medio de comunicación. En esta línea, Barry y Fulmer (2004) propuso tres características o atributos que capturaban las características estructurales de los medios de comunicación interpersonal en donde se aglutina las dos líneas de investigación sobre la percepción de los medios de comunicación: interactividad, ancho de banda social y supervisión.

Las conclusiones de nuestra investigación tienen algunas importantes implicaciones prácticas para mejorar la eficacia directiva. Si los gerentes usaran una combinación eficiente de táctica de influencia “uno a uno” y medios de comunicación, ellos podrían conseguir una mayor eficiencia cuando desean realizar un cambio o hacer una petición sobre sus subordinados. La investigación sobre las causas de la relación entre el tácticas de influencia "uno a uno" y los medios de comunicación permitiría que estos gerentes considerarían nuevas formas de comunicarse de una forma más eficiente con sus subordinados y compañeros de trabajo. Además, los resultados de esta investigación muestran que no existen las mismas diferencias entre los distintos medios de comunicación. Por ejemplo, el uso del teléfono y del email tienen resultados más similares entre ellos que con la comunicación en persona o por carta. Estos resultados sugieren la necesidad de seguir investigando sobre las causas de este fenómeno para mejorar la eficiencia de la comunicación organizacional.

## **REFERENCIAS**

Barry, B., & Bateman, T. S. 1992. Perceptions of Influence in Managerial Dyads - the Role of Hierarchy, Media, and Tactics. *Human*

- Relations*, 45(6): 555-574.
- Barry, B., & Fulmer, I. S. 2004. The medium and the message: The adaptive use of communication media in dyadic influence. *Academy of Management Review*, 29(2): 272-292.
- Barry, B., & Watson, M. R. 1996. Communication Aspects of Dyadic Social Influence in Organizations: A Review and Integration of Conceptual and Empirical Developments. In B. R. Burleson (Ed.), *Communication Yearbook 19*: 269-317. Oaks, CA: Sage.
- Cobb, A. T. 1986. Informal influence in the formal organization - psychological and situational correlates. *Group & Organization Studies*, 11(3): 229-253.
- Dillard, J. P. 1990. The nature and substance of goals in tactical communication. In M. J. Cody, & M. L. McLaughlin (Eds.), *The psychology of tactical communication*: 70-90. Clavedon, England: Multilingual Matters.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. 1986. The 2 sides of the tactics of influence - agent vs target. *Journal of Occupational Psychology*, 59(1): 25-39.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. 1992. Consequences for Managers of using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3): 638-652.
- Hirokawa, R. Y., & Miyahara, A. 1986. A comparison of influence strategies utilized by managers in American and Japanese organizations. *Communication Quarterly*, 34: 250-265.
- Kellermann, K., & Cole, T. 1994. Classifying compliance gaining messages - taxonomic disorder and strategic confusion. *Communication Theory*, 4(1): 3-60.
- Kipnis, D. 1976. *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. 1980. Intraorganizational Influence Tactics - Explorations in Getting Ones Way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4): 440-452.
- Marwell, G., & Schmitt, D. R. 1967. Dimensions of compliance-gaining behavior - empirical analysis. *Sociometry*, 30(4): 350-364.
- Mowday, R. T. 1978. Exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23(1): 137-156.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. 1977. Examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3): 427-456.
- Schein, V. 1977. Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of Management Review*, 2: 64-72.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Lindskold, S. 1972. The exercise of power and influence: The source of influence. In J. T. Tedeschi (Ed.), *The social influence processes*: 287-345. Chicago: Aldine.

- Yukl, G. 1989. Managerial leadership - a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seiefert, C. F. 2005. Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6): 705-725.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. 1990. Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 132-140.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. 1992. Consequences of Influence Tactics used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4): 525-535